دفع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات
باستخدام مقاربة: التسويق الدولي

د. براق محمد*

أ. عبيلة محمد

المدرسة العليا للتجارة– الجزائر

Résumé :

Notre communication tente de présenter une approche aux entreprises algériennes qui leur permettrait d'exporter leurs produits et services et de pénétrer ainsi, les marchés internationaux. Cette approche s'articule essentiellement autour du marketing international.

L'importance de ce sujet réside dans le fait d'une mondialisation qui ne cesse de se diffuser jours après jours, et intervient à point nommé après la signature par l'Algérie des accords d'association avec l'Union Européenne en septembre 2005, et son éventuelle adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

Ce qui appelle à une mise à niveau des entreprises algériennes, qui ne répondent pas aux normes internationales de qualité des produits et services, cette mise à niveau vise à améliorer leur compétitivité aussi bien à l'échelle national qu'international.

تمهيد

تعتمد الجزائر على غرار العديد من الدول النامية، بشكل أساسي على صادرات المحروقات في تمويل احتياطياتها من العملة الصعبة، ولم تكن إجراءات الدعم وتشجيع الصادرات خارج المحروقات التي شرع فيها بداية من 1996 لترفع من مستوى أداء المؤسسات الجزائرية في قطاع التصدير، إذ ظلت هذه الصادرات لا تتعدى 5% في أحسن الظروف.

* أستاذ التعليم العالي. المدرسة العليا للتجارة– الجزائر. **مايل:** berrag_med@yahoo.com

ومن المتوقع أن يعطي اتفاق الشراكة المبرم بين الجزائر والاتحاد الأوربي، والذي يهدف أساسا إلى رفع الحماية عن الكثير من المنتجات الوطنية، فرصة للمؤسسات الجزائرية في تصدير منتجاتها إلى ما وراء البحار، غير أن ذلك مرهون بعدة شروط قد لا تتوفر في الاقتصاد الجزائري على الأقل في المدى القصير. ومن الاختلالات التي تحول دون وصول المنتج الوطني إلى الأسواق الدولية:

ـــ عدم تطابق السلع الجزائرية مع المعايير الدولية، خاصة في مجال الجودة والنوعية، وهذا راجع لكون المؤسسات الجزائرية عملت لسنوات طويلة في غياب أية منافسة مما جعلها تبقي سلعها ضمن مقاييس وطنية بحتة موجهة لسوق واحد؛

ـــ لا تزال السلع الجزائرية مرتفعة السعر مقارنة ببعض السلع خاصة الصينية، وقد يرجع ذلك لأسباب مثل:

* عدم الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير Economies d'échelle؛

* عدم الاستخدام الأمثل للطاقة المتوفرة، مع ضعف إنتاجية العامل الجزائري مقارنة بالعامل التونسي مثلا؛

* تبعية مدخلاتها إلى الخارج، مما يؤثر على المنتج، سواء من حيث السعر أو الجودة؛

من هذا المنطلق، لا بد من التأكيد على ضرورة تأهيل المؤسسات المتواجدة حاليا والمقدرة بـــ 2400 مؤسسة 90% لا تتجاوب مع المعايير الدولية، وذلك على العكس من دول الجوار كتونس والمغرب الذين قاموا بتأهيل مؤسساتهم قبل الدخول إلى الاتحاد الأوربي مما سمح لهم بالبقاء[1]. فهل بإمكان المؤسسات الجزائرية في ظل هذه المعطيات والمشاكل التي تعيشها، أن تصمد أمام المد الذي سيجلبه انفتاح السوق؟

إشكالية البحث: سنحاول في هذه الورقة إبراز مكانة التسويق الدولي في دفع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات. إن أهمية هذا الموضوع، تنبع أساسا من "الاغتراب التصديري" الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية لكونها لم تتمكن بعد من الصمود في وجه المنتجات الأجنبية المنافسة، هذه الأخيرة التي عرفت كيف تقابل المستهلك المحلي والأجنبي بالتكنولوجيا والجودة المناسبتين، في حين بقيت المؤسسات الوطنية عاجزة عن إرضاء مطالب وحاجات تلك الأسواق وجمود الاستجابة إلى التغيرات التي يفرضها هذا الإرضاء.

فضلا عن ذلك، يتوقع الكثير من الخبراء، أنه من بين الانعكاسات السلبية المحتملة لعقد الشراكة مع الاتحاد الأوربي على الاقتصاد الجزائري، هو تحول النسيج الصناعي الوطني والهزيل أصلا، من اقتصاد منتج، إلى اقتصاد "بازار" بسبب:

ـــ تفضيل المنتجين الجزائريين لقطاع الاستيراد، نظرا للمنافسة الشديدة التي يلقاها من المنتجات الأوربية المستوردة بعد التحرير الجمركي، واعتباره مجالا خصبا لتحقيق أرباح مجزية مع مخاطر أقل؛

ـــ تراجع ثقة المستهلك المحلي، بعد المؤشرات التي أظهرتها دراسة[2] قام بها منتدى رؤساء المؤسسات الاقتصادية، استنادا إلى عينة معتبرة من رجال الأعمال والصناعيين، تفيد بتراجع الطلب على السلع والبضائع المحلية، والانخفاض الكبير لنسبة دوران المخزون لدى هاته المؤسسات؛

ـــ الضغوط الجبائية والبيروقراطية والتي لا تزال تقيد النشاط الصناعي، يقابله تغاضي السلطات عن القطاع غير الرسمي والأسواق الموازية. فهل هو الموت البطيء للقطاعات المنتجة مع فتح السوق ابتداء من الفاتح سبتمبر 2005؟.

I. دراسة تحليلية لوضعية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات

1. تطور الصادرات الجزائرية خارج المحروقات: على الرغم من المجهودات المتواضعة من قبل الدولة الجزائرية في تقليص التبعية شبه الكلية لقطاع المحروقات، إلا أنها لم تكلل بالنجاح ولم تحقق النتائج المرجوة، وعلى الرغم كذلك من رغبة الحكومات المتعاقبة منذ سنة 1996 في تحقيق عائدات خارج نطاق المحروقات بـــ 2 مليار دولار، إلا أن هذه القيمة لم تحقق إلى اليوم، وبقيت تتراوح مابين 500 إلى 800 مليون دولار كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول 01: تطور الصادرات الجزائرية خارج المحروقات

الوحدة: مليون دينار

السنة	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005 ث1
المنتجات خارج المحروقات	519	882	516	358	438	612	648	734	673	581	554
معدل النمو	-	69	41	30	22	39	47	19	08-	16	

المصدر: Centre national de l’information et des statistiques, statistiques du commerce extérieur de l’Algérie, Période : Année 1995 à 2004.

وكما يلاحظ من الجدول 01، فإن قيمة الصادرات خارج المحروقات شهدت تطورا محسوسا منذ 1995 إلى غاية السداسي الأول من 2005، ماعدا التراجع الذي عرفته سنة 1997 و1998، أما التراجع الطفيف الذي عرفته سنة 2003 (-08%) فيعود أساسا إلى التوتر الذي عرفته مناطق الشرق الأوسط مع غزو العراق، مما أجبر العديد من المؤسسات الجزائرية المصدرة مثل سوناكوم إلى وقف صادراتها هناك.

وتشير آخر الإحصائيات، إلى أن المحروقات تمثل 97,66% من إجمالي الصادرات للسداسي الأول من 2005، وهي في تصاعد مستمر بسبب الإنتعاش الكبير الذي عرفته أسعار النفط في الأسواق العالمية، في حين تشكل الصادرات خارج المحروقات ما نسبته 2,34%:

الجدول 02: تطور الميزان التجاري الجزائري

الوحدة: مليون دولار	السداسي الأول 2004	السداسي الأول 2005	معدل النمو (%)
الـــــواردات	8637	10613	22,88
الـــــصادرات	16967	19894	17,25
معدل التغطية	196	187	
الميزان التجاري	8330	9281	

المصدر: Centre national de l'information et des statistiques, statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, Période : 1_{er} Semestre 2005.

وللتدليل على هامشية الصادرات خارج المحروقات، فإن هذه الأخيرة تتركز أساسا في المواد الطاقوية كالزيوت بقيمة 138,4 مليون دولار أي بنسبة 30,48% تليها النفايات الحديدية بقيمة 53,88 مليون دولار أي بنسبة 11,86% ثم مادة الأمونياك بقيمة 09,6% مليون دولار أي بنسبة 04,3% ، وأول مادة فلاحية تم تصديرها هي التمور بقيمة 08,31 مليون دولار أي بنسبة 01,83%.

ولعل أهم ملاحظة يمكن استخراجها، هي أن أول مصدر خارج المحروقات هي سوناطراك بنسبة 23% تليها نفطال بنسبة 12% . وعلى هذا الأساس فإن الصادرات الفعلية من مواد التجهيز أو المواد نصف مصنعة تظل جد هامشية مما يكشف عن عجز كبير في النسيج الصناعي الجزائري. والجدول التالي يبين تطور مجموع المواد المصدرة خارج المحروقات خلال العشر سنوات الأخيرة:

الجدول 03: تطور هيكل الصادرات الجزائرية خارج المحروقات تبعا لمجموعات السلع

الوحدة: مليون دولار.

السنوات	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	S_1 2005
مواد غذائية	110	136	37	27	24	32	28	35	48	59	31
منتجات تامة الصنع	41	44	40	45	41	44	37	51	50	90	68
منتجات نصف مصنعة	274	496	387	254	281	465	504	551	509	571	328
مواد التجهيز الصناعية	18	46	23	09	47	47	45	50	30	47	16
مواد التجهيز الزراعية	05	03	01	07	25	11	22	20	01	00	00
السلع الاستهلاكية غير الغذائية	61	156	23	16	20	13	12	27	35	14	11

المصدر: Centre national de l'information et des statistiques, statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, Période : Année 1995 à 2004.

فالبنسبة للمواد الغذائية والمنتجات تامة الصنع والمنتجات نصف المصنعة فقد عرفت انتعاشا مستمرا خلال هذه السنوات وذلك على الرغم من تواضع النسب المحققة، أما بالنسبة لمواد التجهيز الزراعية والصناعية، وكذا السلع الاستهلاكية، فقد ظلت تتقهقر خاصة بالنسبة لمواد التجهيز التي حققت إيرادا معدوما خلال سنة 2004 والنصف الأول من 2005. والملاحظ أيضا، بأن المواد المصدرة على قلتها، لا تتمتع بأي من المزايا التنافسية بقدر ما تتمتع بمزايا نسبية والتي حبا الله بها البلاد والعباد دون أن يكون للإنسان أي دخل فيها.

2. أهم الدول المتعاملة مع الجزائر خارج نطاق المحروقات: لدراسة النمط الجغرافي للتجارة الخارجية في شقه المتعلق بالتصدير، يبين الجدول 04 أهم الدول التي تستورد من الجزائر في نطاق خارج المحروقات، والهدف من ذلك هو معرفة مدى الاعتماد على دولة واحدة أو تكتل اقتصادي واحد في تصريف صادرات الجزائر خارج المحروقات:

الجدول 04: العملاء الرئيسيين لدى الجزائر (خارج المحروقات)

السنة: 2001 الوحدة: مليون دينار

الرتبة	البلد	القيمة
1	أسبانيا	10614
2	فرنسا	8144
3	إيطاليا	6663
4	هولندا	4298
5	البرتغال	3537
6	العراق	3101
7	الولايات المتحدة	2796
8	تونس	2276
9	الأردن	1686
10	بلجيكا	1218
11	المغرب	1127
12	اليونان	725
13	البرازيل	588
14	بريطانيا	552
15	طاجكستان	439
16	تركيا	345
17	أكرانيا	196
18	إندونيسيا	176

المصدر: وزارة الصناعة، الجزائر، ديسمبر 2003.

ويلاحظ من الجدول 04 بأن إسبانيا تمثل أكبر متعامل تجاري مع الجزائر خارج نطاق المحروقات لعام 2001؛ حيث تستورد ما قيمته 10614 دينار، تليها فرنسا بقيمة إجمالية تصل إلى 8144 دينار، ثم إيطاليا في المرتبة الثالثة بقيمة 6663 دينار. وعلى هذا الأساس، يمكن القول بأن دول الحوض المتوسط وبحكم موقعها الجغرافي وكذا الروابط التاريخية المتينة، قد ساعد بشكل كبير في تطوير علاقاتها التجارية مع الجزائر، في حين يبقى التعامل مع الدول العربية ضئيلا، خلا بعض دول الجوار كتونس والمغرب؛ حيث بلغت قيمة الصادرات إلى هاته الدول 2276 دينار و1127 دينار على التوالي.

إن الفائدة الحقيقية من دراسة النمط الجغرافي للصادرات، هو إجراء التصنيف المبدئي للدول التي تشكل فرصا تسويقية من حيث التقارب الجغرافي والثقافي La Proximité Géoculturelle فـــ:

ـــ التقارب الجغرافي: يتيح للمؤسسات الجزائرية فرص التصدير إلى البلدان القريبة من حيث الموقع، وذلك لتحقيق وفورات في تكاليف المواد المصدرة، مما يزيد من تنافسية السلع المصدرة؛

ـــ التقارب الثقافي: كالدين، اللغة، العادات الاستهلاكية، الأذواق، السلوك الشرائي...، حيث يسمح هذا النوع من التقارب للمؤسسات الجزائرية المصدرة بتنميط منتجاتها إلى كل الأسواق المستهدفة بدل التعديل أو التكييف المحلي (Adaptation spécifique) الذي يثبط من قدرة المؤسسات الجزائرية لا سيما الصغيرة والمتوسطة في مواجهة الاحتياجات المختلفة لكل سوق.

3- نتائج الدراسة التحليلية: بعد أن سلطنا الضوء على واقع التصدير خارج المحروقات في الجزائر قصد تشخيص وضعية القطاع، يمكن ذكر أبرز النتائج التي تم الوصول إليها:

ـــ إن من أهم الأسباب التي تقف وراء عجز الاقتصاد الوطني على توفير منتجات قابلة للتصدير، هو ضعف القاعدة الصناعية في الجزائر وعدم تنوعها، وكذا إلى عدم اعتماد استراتيجية وطنية لتنمية الصادرات مبنية على أسس متينة، فضلا عن غياب ثقافة التسويق الدولي لدى المؤسسات الجزائرية؛

ـــ عدم امتلاك المصدرين الجزائريين المعلومات الكافية عن الأسواق العالمية، والتي يمكن أن تشكل فرصا تسويقية بالنسبة إليهم؛

ـــ تبقى النسب المحققة في مجال التصدير ضئيلة ولا يمكن الاعتماد عليها في تمويل نشاطات المؤسسة بالعملة الصعبة. وذلك على العكس من المؤسسات الكورية أو حتى المغربية؛ حيث تساهم حصيلة صادراتها في تمويل دورتها الإنتاجية؛

ـــ استنزاف المدخرات الوطنية نحو تمويل قطاع الاستيراد وذلك على حساب المشاريع الاستثمارية المنتجة والموجهة نحو التصدير؛

ـــ قصر النظر الاستراتيجي لدى المؤسسات الجزائرية Myopie stratégique، فهي لا تأخذ بعين الاعتبار في تقسيماتها الاستراتيجية منذ البداية، ولكن تبدأ في البحث عن أسواق دولية في التظاهرات الاقتصادية فقط (كالمعارض الدولية) من أجل صرف منتجاتها. وهذا ما يمثل أحد العوائق في تصدير منتج المؤسسة الجزائرية إلى السوق الدولية؛

ـــ غياب التنسيق الجيد بين الوكالات التجارية وغرف التجارة والصناعة عبر العالم من جهة، والمصدرين من جهة ثانية حول إيجاد أفضل السبل الكفيلة بتصدير المنتجات الوطنية إلى الخارج. وكذا إغفال الأساليب الحديثة في مجال التسويق ومراقبة الجودة.

II. استراتيجية التسويق الدولي للتغلب على موانع الدخول إلى الأسواق الأجنبية

يعتبر التسويق الدولي إطارا مرجعيا مفيدا للمؤسسات التي تسعى للبحث عن مزايا تنافسية في الأسواق الدولية، وهذا من منطلق:

ـــ أن التسويق الدولي يقدم حلولا للتكيف مع الأذواق والرغبات المختلفة من حيث المكان والمتغيرة عبر الزمان؛

ـــ أن النتيجة السابقة لا يمكن أن تتحقق إلا بناء على التفكير الاستراتيجي للتسويق الدولي؛

ـــ أن التسويق الدولي يسمح باكتشاف واستغلال فرص جديدة في الأسواق الدولية، لاسيما في القطاعات التي وصلت إلى حد التشبع.

وفيما يلي الخطوات الرئيسية لاستراتيجية التسويق الدولي:

أولا: تحليل حاجات ورغبات المستهلك الأجنبي؛

ثانيا: التقسيم الاستراتيجي على مستوى النشاط؛

ثالثا: التقسيم الدولي على مستوى الأسواق الأجنبية؛

رابعا: تصميم استراتيجيات التوغل في الأسواق الدولية؛

خامسا: التوفيق بين التسويق المحلي والتسويق الكوني عند إعداد المزيج التسويقي الدولي؛

سادسا: تنفيذ استراتيجية التسويق الدولي واختيار الهيكل التنظيمي؛

سابعا: المتابعة والرقابة.

أولا: تحليل حاجات ورغبات المستهلك الأجنبي

يروي فيلب كوتلر تلك القصة الطريفة عن صانع الأحذية بهون كونغ فيقول[3]ص ص 44 – 45:

" أراد مستثمر في صناعة الأحذية بهون كونغ، أن يعرف ما إذا كانت هناك سوق للأحذية في إحدى الجزر النائية بأقصى جنوب المحيط الهادي. وفي سبيل تحقيق غايته، أرسل لهذه المهمة ثلاثة أشخاص (واحدا تلو الآخر).

ـــ المبعوث الأول: وهو موزع (Livreur)يعمل لحساب الشركة، وكان رده بعد معاينته للجزيرة " أن لا أحد ينتعل حذاء، وكل الناس يمشون حفاة، وبالتالي فلا توجد سوق للأحذية هناك ". و لم يقنع صاحب المصنع بهذا الرد، فأرسل شخصا آخر؛

ـــ المبعوث الثاني: وهو رجل بيع (Vendeur)الذي قام هو الآخر بإرسال برق مستعجل مفاده " أن لا أحد ينتعل حذاء بهذه الجزيرة، مع العلـــم فإن حجم السوق كبير جدا ". فأرسل صاحب المصنع شخصا ثالثا للإطلاع على حقيقة ما يجري؛

ـــ المبعوث الثالث: وهو رجل تسويق (Marketer)، فبعد أن أجرى هو الآخر تحقيقا مع شيخ القبيلة وأعيانها، خلص إلى التقرير الآتي:

" لا أحد ينتعل الحذاء بهذه الجزيرة، وأقدام هؤلاء السكان في حالة يرثى لها، وقد أعرب شيخ القبيلة عن ترحيبه بهذه المبادرة مؤكدا في ذات الوقت على أن 70بالمائة من أهل البلدة سيقبلون على شراء الأحذية بسعر 10 دولار للوحدة ومن المتوقع [حسب مسئول التسويق] أن يصل حجم المبيعات إلى 5000 وحدة في السنة، وأن التكلفة النهائية للوحدة تقدر بـــ 6 دولارات، مما يعني ربحا قدره 4 دولارا للوحدة، وما هي إلا البداية. وبناء عليه، فأنا أوصي ببعث المنتج إلى هذا السوق."

يمكن أن نستخرج من هذه القصة الفوائد الآتية:

ـــ أن الباحث الحقيقي هو الذي لا يقتنع ببعض الحقائق، بل هو الذي يستقصي ويتعمق في البحث ليصل إلى معلومات موثوقة؛

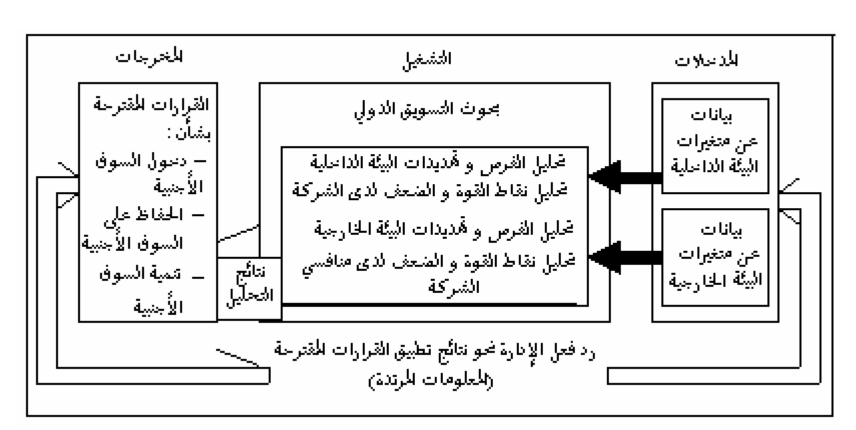
ـــ دور بحوث التسويق في اكتشاف الحاجات والرغبات الظاهرة والضمنية؛

ـــ لا يعد حجم السوق مبررا كافيا على جاذبية السوق، فالقدرة الشرائية للأفراد تلعب دورا حاسما في تحديد ذلك؛

ـــ التسويق الفعال هو الذي يدعم متخذ القرار بمعلومات عن الجدوى الاقتصادية والنتائج المالية المتوقعة من الصفقة.

ومن المهم عند انتقاء الدول المستهدفة التركيز على تلك الأسواق التي يمكن الانسجام مع ثقافة العملاء بها لإنتاج منتجات تتوافق مع اتجاهاتهم وتوقعاتهم. ولعل النجاح الذي حققه الصينيون في تفهم الخلفية الثقافية لسكان الدول العربية يوضح تماما ما نقول، فقد أنتجوا وسوقوا الجلباب الأبيض وزي الإحرام وسجادة الصلاة وفانوس رمضان، وهي سلع لاقت نجاحا كبيرا بفضل فهم المنتج أو المصدر الصيني للثقافة السائدة في الدول العربية[4] ص62. هذا وبإمكان المؤسسات الجزائرية استخدام بحوث التسويق ودراسة السوق الدولي كمصدر لجلب المعلومات عن الأسواق العالمية، والشكل رقم 01 يوضح الخطوات الرئيسية لبحوث التسويق الدولي:

الشكل 01: بحوث التسويق الدولي كنظام فرعي بالشركة[5] ص 234.



من الذي يقوم بدراسة السوق الدولي؟: نظرا للتكلفة المرتفعة التي تميز المعلومات المرتبطة بالأسواق الدولية، تجد المنظمة نفسها في موقف المفاضلة بين إجراء عملية البحوث التسويقية بنفسها أو إسنادها إلى وكالة خارجية متخصصة.

ويتوقف اختيار الطريقة المناسبة على مدى توفر المعايير الآتية[7]ص 73:

ـــ الجدوى الاقتصادية لكلا البديلين؛

ـــ الكفاءات والمهارات الفنية، اللغوية والثقافية التي يجب أن يتحلى بها الباحث؛

ـــ الفعالية في اختراق الحواجز والوصول إلى مصادر المعلومات.

ويجدر التنويه في الأخير إلى الدور الحيوي الذي تلعبه بحوث التسويق ودراسة السوق الدولي؛ فلا يجب أن تستغني عنهما المنظمة عند نفاذها إلى الأسواق المستهدفة، ويجب النظر إليها على أنها عملية مستمرة توازي التغير المستمر في الرغبات والأذواق ودرجة المنافسة. ولعل المثال الخاص بشركة جيليت Gillette يوضح الفائدة من إجراء بحوث التسويق الدولي بصفة دائمة ومستمرة، فقد قامت هذه الشركة باستقصاء لمعرفة رغبات المستهلكين فيما يتعلق بشفرات حلاقة الذقن والذي أوضحت نتائجه أن المستهلك يرغب في أن تدوم حلاقته لذقنه لفترة أطول، ولتحقيق هذه الرغبة فقد قامت الشركة بعدد من البحوث في معاملها على المنتج حتى توصلت إلى فكرة تصميم ماكينة الحلاقة التي تحوي شفرتين بدلا من شفرة واحدة. وباختبار هذا التصميم الجديد اتضح أنه يؤدي إلى تأخير ظهور شعر الذقن لمدة 4 ساعات عما لو استخدم الفرد التصميم ذو الشفرة الواحدة، ونتيجة لذلك

فقد قامت الشركة بتقديم هذا المنتج الجديد تحت اسم TracII والذي لاقى قبولا واسعا من قبل المستهلكين.

كما يمكن اعتماد استخبارات التسويق الدولي في الحصول على المعلومات من الأسواق الأجنبية، ويمكن تعريف نظم الاستخبارات التسويقية بأنها مجموعة من المصادر والإجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على معلومات حول التطور أو التغير الذي يحدث في البيئة الخارجية للنشاط التسويقي[8] ص 39.

ومن أمثلة هذه المصادر التي يمكن أن تزود المسوق الدولي بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الدولية:

ـــ الغرف التجارية والصناعية والوكالات المتخصصة في تقييم المخاطر السياسية، وبإمكان هاته الوكالات تقديم تقارير مفصلة حول إمكانية غزو الأسواق الدولية أو البقاء في خدمة السوق المحلي، وكذا معلومات حول معوقات وقيود التجارة العالمية والاستقرار السياسي؛

ـــ رجال البيع العاملين بالمـــنظمة، ويعتبر هؤلاء في نـــظر فيلب كوتلر KOTLER Philip " آذان وعيون المنظمة في السوق " ومصدرا هاما من مصادر الاستخبارات التسويقية[9]ص 140. فهم أولى وأجدر من غيرهم بتقديم معلومات عن سلوك المستهلك الأجنبي وتصرفات المنافسين، وذلك بحكم احتكاكهم مع جمهور العملاء.

ـــ التمثيل التجاري الوطني؛ إذ يتوافر لمعظم الدول أقسام للتمثيل التجاري بالسفارات بالخارج، وتعتبر هذه الأقسام من أخصب مصادر توفير بيانات عن أسواق الدول المتواجدة بها. ومن أمثلة البيانات التي يمكن أن يقدمها التمثيل التجاري، بيانات عن حجم وقيمة الصادرات وواردات الدول المضيفة من سلعة معينة، تشريعات وقوانين الاستيراد والتصدير للدول الأجنبية، الفرص التصديرية والاستيرادية والاستثمارية المتاحة.

ـــ أيضا تعد بعض المجلات المتخصصة في التسويق مثل Advertisin Age أو مجلة إدارة التسويق والمبيعات Sales & Marketing Management أو جريدة الوول ستريت Wall Street Journal وغيرها من المصادر الهامة في استخبارات التسويق الدولي، فمثل هذه المصادر تقدم معلومات عن الظروف الاقتـــصادية العامة والمنافسة وبعض البيانات البيئية عن الدول المزمع الدخول إليها؛

ـــ المعـــلومات المنشورة بواسطة الحكومات ومراكز البحوث ووسائل الإعـــلام وكذلك شبكات الإنترنت، وحضور المعارض لاكتشاف الأسرار الصناعية والتجارية.

والواقع أن المشكلة كما سبقت الإشارة إليه، لا تتعلق بعملية تجميع البيانات حيث يوجد فيضان من المعلومات خاصة مع ظهور الإنترنت التي أدت إلى حالة الإفراط

المعلوماتي، وإنما تتعلق أساسا بمدى مصداقية هذه المعلومات ودقتها في الاعتماد عليها من قبل المؤسسات الجزائرية التي ترغب في اقتحام الأسواق الدولية.

ثانيا: التقسيم الاستراتيجي على مستوى النشاط

هناك الكثير من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لا تأخذ بعين الاعتبار الأسواق الدولية في تقسيماتها الاستراتيجية منذ البداية، ولكن تبدأ في البحث عن أسواق دولية في التظاهرات الاقتصادية فقط من أجل صرف منتجاتها، وهذا يمثل أحد العوائق في تصدير منتج المؤسسة الجزائرية إلى السوق الدولية (وهو ما يطلق عليه قصر النظر الاستراتيجي). إن تجاهل المؤسسات الجزائرية لذلك يؤدي إلى عدم التقدير الجيد للمجهودات التي يجب أن تقوم بها للتمكن من أسواق جديدة في مجال التصدير [10] ص 129.

وتلجأ المؤسسة إلى التقسيم الاستراتيجي عندما تكون نشاطاتها متعددة وتقوم بخدمة أسواق مختلفة، الأمر الذي يجعلها في مواجهة منافسين مختلفين حسب القطاعات؛ فالهدف إذن من تقسيم المؤسسة إلى وحدات عمل استراتيجية هو أن يكون لكل قسم أو وحدة استراتيجية تنافسية تناسب كل منها القطاع السوقي من حيث المستهلكين والمنافسين. بعبارة أخرى عند تحديد DAS يسهل على المؤسسة تخصيص الموارد تبعا لاحتياجات كل DAS، وعلى أساس ذلك، يمكن بناء الميزة التنافسية لذلك DAS.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه، ما هي المعايير التي تعتمد عليها المنظمة لإجراء هذا التقسيم؟

يقترح أحمد حمدوش Ahmed HAMADOUCHE عددا من المعايير التي يمكن للمنظمة أخذها في الحسبان عند إجرائها لعملية التقسيم. بمعنى آخر، إذا كانت المنظمة ترغب في معرفة ما إذا كان منتجين اثنين ينتميان إلى نفس مجال النشاط الاستراتيجي، فلابد من الإجابة على الأسئلة التالية[11]ص 54:

ـــ هل يواجهان نفس الفئة من المنافسين؟

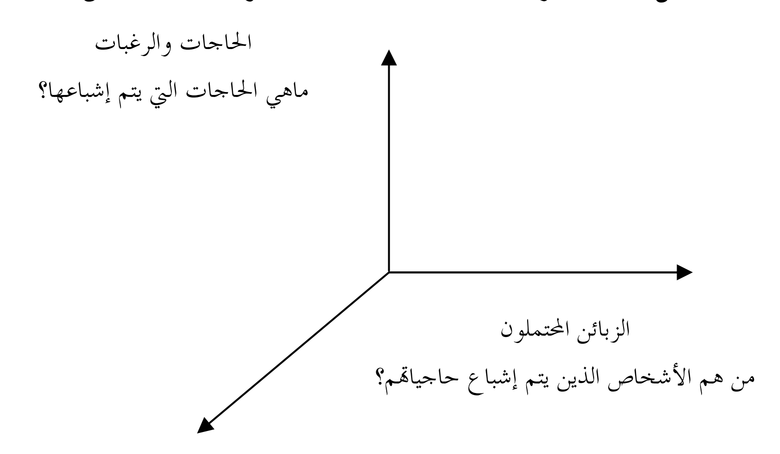
ـــ هل يتم تسويقهما إلى نفس الفئة من المستهلكين؟

ـــ هل هناك تشابه في عوامل النجاح Facteurs de succès لكل منهما؟

ـــ هل أن الانسحاب من مجال نشاط استراتيجي وليكن أ مثلا، سوف يؤثر على مجال نشاط استراتيجي ب ؟.

فإذا كانت الإجابة بـــ "نعم" فإن كلا المنتجين ينتميان إلى نفس وحدة العمل الاستراتيجية، أما إذا كان العكس هو الصحيح؛ فكلاهما ينتمي إلى مجال عمل استراتيجي منفصل عن الآخر. والشكل02 يبين عملية التقسيم الاستراتيجي على مستوى النشاط:

شكل 02: معايير تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية [12] ص1954.



ولقراءة هذا الشكل، يمكن الاستعانة بالمثال الآتي:

ــ يتكون سوق النقل من عدة أصناف من العملاء: شباب، عائلات، رجال أعمال، كبار السن...(ويمثل ذلك المحور الأفقي من الشكل)؛

ــ تحتوي هذه السوق كذلك على عدد من المنتجات التي يمكن أن تشبع حاجات ورغبات هؤلاء العملاء كـــالطائرة، القطار، الباخرة، السيارة، الحافلة...(ويمثل ذلك المحور المائل من الشكل)؛

ــ تختلف حاجيات ورغبات العملاء، تبعا للمنفعة التي يبغي الأفراد الحصول عليها؛ فهناك من يرغب في السفر للدراسة، السفر للتجارة، السياحة، السفر من أجل العلاج...(وهو ما يمثل المحور العمودي من الشكل).

ونقطة التقاطع التي تلتقي فيها كل هذه العناصر الثلاث تمثل مجال العمل الاستراتيجي للمنظمة، وكذا القطاع السوقي الذي تنوي استهدافه. ويمكن للمؤسسة أيضا أن تباشر تقسيمات أخرى حتى تصل إلى ما يسميه فيلب كوتلر التسويق لكل فرد (Le marketing personnalisé & Le marketing One to One) وذلك للتقرب أكثر فأكثر إلى حاجيات المستهلكين.

إن كل سوق في دولة ما، يمثل تقسيما استراتيجيا يجب التعامل معه على حده، لأن خصائص السوق في دولتين يختلفان من عدة نواحي خاصة الثقافية والاقتصادية، وهذا ما يتطلب التكيف مع هذه الأسواق حسب محيطها التسويقي. إن هذا يقودنا حسب GARIBALDI عند القيام بالتقسيم الاستراتيجي وعند تحديد مجال جغرافي لوحدة النشاط (DAS) تجنب ما يلي:

ـــ التفكير فقط في السوق المحلية، وهذا معناه قصر النظر الاستراتيجي، الذي يؤدي إلى عدم الاستفادة من الموارد المشتركة بين خطوط المنتجات، وبالتالي عدم تعظيم استغلال الموارد قصد بناء الميزة التنافسية والدفاع عنها؛

ـــ عدم التقدير الجيد لمجهودات التصدير بوضع في نفس التقسيم خطوط المنتجات حسب البلدان التي بها وضعيات تنافسية مختلفة.

ثالثا: التقسيم الدولي على مستوى الأسواق الدولية (La Segmentation internationale)

تلجأ المنظمات إلى تقسيم السوق لسببين رئيسيين وهما[9] ص 292:

ـــ الانتشار الواسع للمشترين المحتملين، يقابله الموارد المحدودة لدى المنظمة في تغطية هذا الحجم الكبير من السوق؛

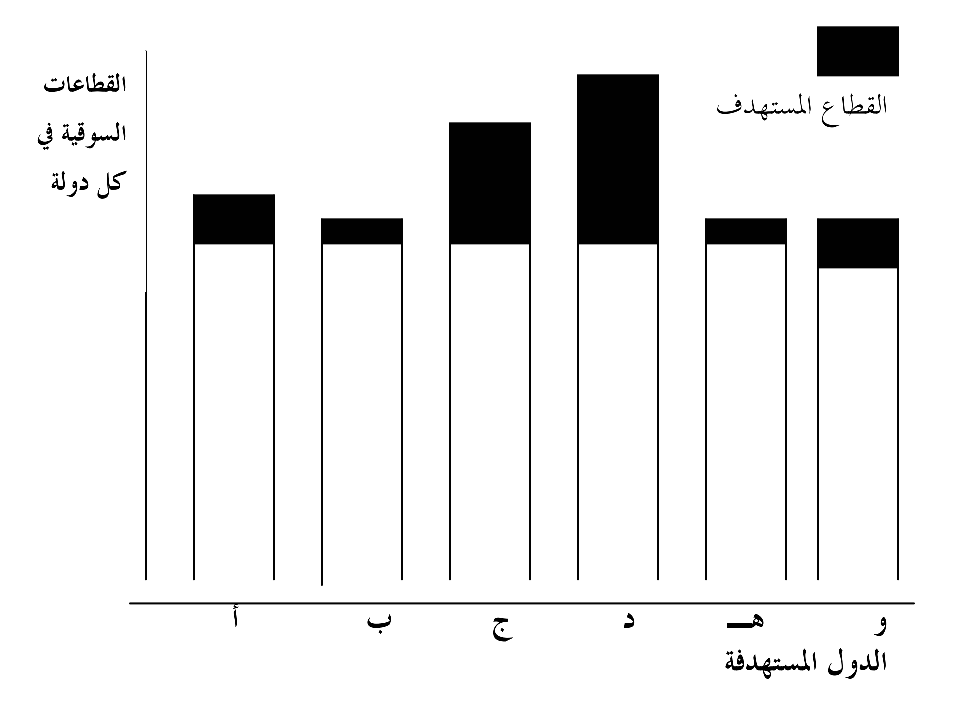
ـــ عدم تجانس المستهلكين من حيث حاجاتهم ورغباتهم، وعدم التجانس هذا يؤدي إلى وجود أذواق مختلفة.

وتأخذ فكرة التقسيم الدولي للأسواق الأجنبية بعين الاعتبار العوامل المشتركة والخصائص المتشابهة بين المستهلكين في الدول المختلفة. بعبارة أخرى، يقوم المسوق الدولي بتحديد القطاعات السوقية المستهدفة، وكل قطاع يشمل على شريحة متجانسة من المشترين في كل دولة. ويشكل مجموع هذه القطاعات السوقية المنتشرة في دول مختلفة هدفا استراتيجيات تسعى المنظمة للوصول إليه [13]ص 109.

أما القطاعات السوقية التي يفرزها التقسيم الدولي للأسواق الأجنبية فيمكن تصنيفها إلى ثلاث قطاعات وهي:

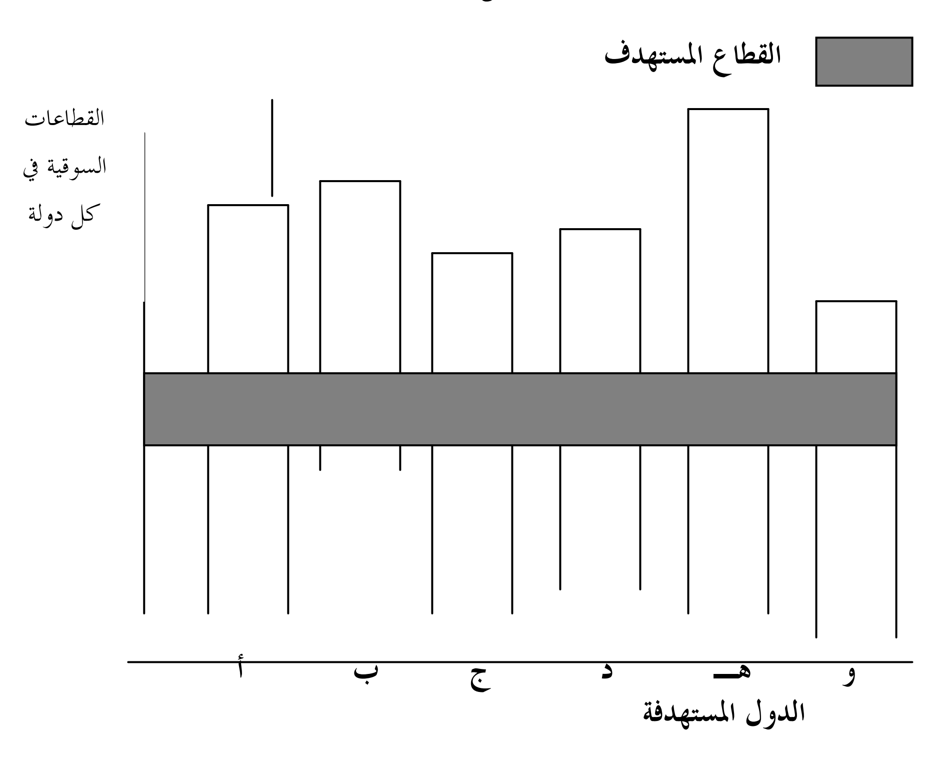
1. القطاعات العالمية Les Segments Universels : حيث تقسم المنظمة السوق إلى قطاعات، وتختار قطاعا واحدا أو فئة معينة وتقوم بخدمته. وعادة ما يستعمل معيار الدخل في تحديد هذا النوع من القطاعات. والشكل رقم 03 يوضح ذلك:

الشكل 03: التقسيم الدولي بالتركيز على نفس القطاع في كل دولة [14] ص170.



2. قطاعات متنوعة Les segments Différents : وهي تضم شرائح وفئات متباينة من حيث الدخل، لكنها مع ذلك، فهي تتلقى نفس المنتج، عدا بعض التعديلات والتغييرات التي تدخلها المنظمة على سياسات المزيج التسويقي الثلاث (السعر، الترويج والتوزيع) وذلك لمقابلة الخصائص الثقافية المختلفة من دولة لأخرى. والشكل رقم 04 يوضح هذا النوع من التقسيم الدولي:

الشكل 04: التقسيم الدولي بالتركيز على قطاعات مختلفة في كل دولة [14] ص170.



ويمكن قراءة هذا الشكل من خلال المثال الذي ساقه بورتر وتاكوشي Takeuchi & Porter عن شركة كانو Canon اليابانية؛ حيث قامت بتقديم نوع معين من آلات التصوير إلى السوق المحلية على أنه قطع غيار موجه لشريحة الشباب، وتم تقديم نفس المنتج إلى السوق الأمريكية، لكن هذه المرة على أساس أنه يؤدي وظيفة التصوير عن بعد. أما في السوق الألماني، فقد قدم هذا المنتج على أنه قطع غيار موجه أساسا لشريحة كبار السن. ويتضح من المثال، كيف تم تقديم نفس المنتج، ولكن باستعمال سياسة ترويجية مختلفة وإلى قطاعات سوقية متباينة من دولة لأخرى.

رابعا: تصميم استراتيجيات التوغل في الأسواق الدولية

تفضل بعض المؤسسات طريقة التصدير في الحالة التي تريد تقليل المخاطر أو تجربة الأسواق الأجنبية لأخذ انطباع المستهلكين المســـتهدفين حول منتجات المؤسسة. وتفضل

بعض المؤسسات الأخرى طريقة الترخيص لغزو الأسواق الأجنبية في الحالة التي تسعى للحصول على عائدات في المدى القصير. بينما تفضل المؤسسات التي تسعى إلى إحكام سيطرتها كاملة على منتجاتها، طريقة الاستثمار المباشر كوسيلة تمكنها من تحقيق ذلك. وفيما يلي سنتعرض إلى مختلف هذه الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة الجزائرية لغزو الأسواق الدولية:

1. استراتيجيات تصدير الأصول المادية الملموسة: يمكن تقسيم استراتيجيات تصدير الأصول المادية الملموسة إلى أربعة أنواع وهي:

2.1. التصدير العرضي: تقوم المنظمة في هذا النوع من التصدير بتصريف منتجاتها المصنوعة في البلد الأم إلى دولة أجنبية دونما تخطيط مسبق لها، وإنما استجابة لبعض الفرص كالمشاركة في المعارض الدولية أو قراءة الإعلانات في بعض الصحف أو غير ذلك.

2.1. التصدير النشط أو المنتظم دون اللجوء إلى وظيفة التسويق: تقوم المنظمة في هذه الحالة باختيار بعض الدول التي يحتمل أن تكون هدفا لتصدير منتجاتها إليها، لكن دون القيام بإعداد سياسة أو استراتيجية تسويقية خاصة بكل سوق؛ إذ يترك الأمر إلى الوسطاء الذين يقومون بإدخال بعض التعديلات لمقابلة الاختلافات الموجودة في حاجات ورغبات المستهلكين.

3.1. التصدير المنتظم مع استخدام وظيفة التسويق: على العكس من الأشكال السابقة، تأخذ المجهودات التسويقية في هذا النوع من التصدير العديد من الأبعاد مثل جمع بيانات عن المستهلك الأجنبي والمنافسين المحتملين للشركة في هذا السوق، وذلك بغرض تصميم المنتج الذي يتلاءم مع أذواق وحاجيات المستهلكين، بالإضافة إلى تحديد السعر ومنافذ التوزيع والترويج المدعم لذلك المنتج في هذه السوق.

4.1. التصدير طويل الأجل: وهي عقود تصدير تبرمها المنظمة مع أحد الموزعين أوالمستوردين في السوق المحلية مقابل عمولة إذا كان وكيلا أو هامش ربح إذا كان تاجرا (أو مستوردا). كما يمكن للشركة في هذا النوع من التصدير، أن تنشئ فرعا تجاريا **Filiale** commerciale à L'étranger وذلك في الحالة التي ترغب فيها ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على عملياتها في الخارج.

2. استراتيجيات تصدير الأصول المعنوية غير الملموسة: يقصد بالأصول المعنوية غير الملموسة، مجموعة من الترتيبات والاتفاقيات التي تلتزم بمقتضاها شركة دولية بتحويلها إلى شركة محلية، وهذه الأصول قد تكون:

ــ تكنولوجيا؛
ــ حق استخدام العلامة التجارية؛
ــ براءة اختراع Brevet؛
ــ اسم الشركة؛
ــ حق المعرفة الفنية Savoir-faire؛
ــ شعار Logo.
ــ الاسم التجاري Enseigne؛

أما الأشكال المتاحة أمام المنظمة لتصدير الأصول المعنوية الغير ملموسة فهي كالآتي:

1.2. عقود التصنيع: عقود التصنيع الدولي عبارة عن التصنيع في دولة أجنبية بواسطة وكيل وذلك باستخدام التكنولوجيا والمعرفة الفنية Savoir-faire التي تم الحصول عليها من المنظمة الدولية. و عادة ما تقوم هذه الأخيرة بتقديم المساعدة الفنية للشركة المحلية لاسيما في المراحل الأولى من بداية المشروع. والميزة الأساسية التي تنفرد بها عقود التصنيع عن الأساليب الأخرى، هو حق الملكية الذي تحوز المنظمة المحلية عليه، الشيء الذي يمنح لها كامل الحرية بالتصرف في التكنولوجيا بتطويرها أو إدخال تحسينات عليها أو غير ذلك. وعلى الرغم من المزايا العديدة التي تقدمها عقود التصنيع للشركة الدولية، إلا أن العيب الأساسي الذي تعاني منه، هو احتمال خلق منافس قوي دون قصد، يمكن أن ينافس الشركة في المستقبل.

2.2. التراخيص La Cession de licence: عــقود التراخيص هي عبارة عن مجموعة من الترتيبات، يوفر بمقتضاها مانح الترخيص Licencieur أصول معنوية غير ملموسة للمرخص له Licencié في دولة أجنبية نظير مقابل مالي يدفعه المرخص له لمانح الترخيص على دفعات أو نقدا [9] ص 408.

هذه الأصول المعنوية غير الملموسة قد تكون [9] ص 408:

ــ المعرفة الفنية أو التكنولوجيا المستخدمة في عملية إنتاجية؛
ــ حق استخدام اسم الشركة، أو أي عنصر آخر له قيمة سوقية ؛
ــ حق استخدام العلامة التجارية؛
ــ أسرار مهنيةSecret Commercial؛
ــ حق استخدام براءة اختراع.

وبالإضافة إلى أن عقود التراخيص تعتبر أسلوبا من أساليب غزو الأسواق الأجنبية، فهي تفيد خاصة في الحالة التي ترغب فيها المنظمة التغلب على موانع الاستيراد والتي تزيد من تكلفة المنتج؛ فبدلا من قيام الشركة الدولية بتصدير منتجات مادية ملموسة (كما تم التطرق إليه في الفرع السابق)، تقوم بنقل أصول معنوية غير ملموسة لا تخضع لموانع استيرادية. ولعل المثال الخاص بشركة شارل جوردو يوضح ذلك؛ حيث قدرت هذه

الشركة تكلفة تحويل حق المعرفة التجارية إلى سوق أجنبي بـــ 15بالمائة من تكلفة فتح محل تجاري بنفس السوق[17]ص 27.

وإذا كانت ملكية الأصول تنتقل إلى المرخص له في حالة عقود التصنيع كما سبقت الإشارة إليه، فإنه عادة ما تنص اتفاقيات التراخيص على تحديد إطار زمني لاستخدام هذه الأصول، وتعود ملكية الأصول إلى مانح الترخيص بانتهاء المدة الزمنية المتفق عليها. وقد تحوي هذه الاتفاقيات على بند يلزم المرخص له بتسويق السلع المنتجة في مناطق جغرافية محددة وذلك تجنبا لأي شكل من أشكال التنافس بين مجموع الشركات المرخص لها أو حتى من مانح الترخيص نفسه.

ويعاب على هذا النوع من الاتفاقيات، إمكانية تحول المرخص له إلى منافس قوي في المستقبل وذلك في حالة اكتسابه الخبرة والمعرفة التكنولوجية الكافية التي تسمح له بالإنتاج والتـــسويق دون الحاجـــة إلى أي مساعدة من المنظمة مانحة الترخيص. ولتلافي هذا الوضع، يقترح أن تحتفظ المنظمة الدولية مانحة الترخيص ببعض العناصر والمكونات الداخلة في تركيب المنتج، وذلك لحمل المرخص له على الاستمرار في التعاقد.

بالإضافة إلى ذلك، هناك ما يسمى بـــ عقود الامتياز La Franchise وهي ترتكز على فكرتين أساسيتين وهما[18] ص 57:

ـــ تمنح الشركة الدولية صاحبة الامتياز Franchiseur حق استغلال هذا الامتياز إلى الشركة المحلية Franchisé لفترة من الزمن وفي منطقة جغرافية محددة، مع احتمال قيام الشركة الدولية بتقديم بعض المساعدات الفنية بصفة منتظمة للشركة المحلية؛

ـــ يشتمل حق الامتياز على أصول معنوية غير ملموسة كطريقة تنظيم وأداء عمل معين تحت الاسم التجاري للشركة صاحبة الامتياز، والتي تمثل في الأصل ثمرة الجهود التي بذلتها المنظمة عبر سنوات طويلة.

وعليه فعقود الامتياز تنص على:

ـــ أن يقتصر دور الشركة الدولية صاحبة الامتياز على منح حق استخدام طريقة تنظيم أو أداء عمل معين تحت الاسم التجاري لها، نظير مقابل مالي يدفعه الحاصل على الامتيازFranchisé؛

ـــ وأن يقع على عاتق الشركة المحلية الحاصلة على حق الامتياز مهمة إقامة المشروع الاستثماري وتجهيزه بالمعدات الرأسمالية. وبالتالي فلا تدخل تكلفة هذه التجهيزات تحت بند الأتعاب التي يتقاضاها الطرف الأجنبي لقاء تقديم هذه الأصول المعنوية الغير ملموسة.

وعلى الرغم من التشابه الذي يبدو بين عقود الامتياز والتراخيص، إلا أنه يمكن التمييز بين كلا الطريقتين وذلك من واقع الاختلافات الموجودة بينهما لعل من أبرزها [19]ص 686.

ـــ تنصرف عقود الامتياز La Franchise عموما وليس دائما، إلى قطاع الخدمات أكثر منها إلى قطاع الإنتاج؛

ـــ تحتوي عقود الامتياز على بنود أكثر صرامة وتقييدا منها في حالة عقود التراخيص؛ وذلك من حيث مستوى الجودة المطلوبة، أساليب البيع والاتصال وكذا القيود المرتبطة باستخدام العلامة التجارية. وتعتبر ماك دونا لد Mc.Donald's مثالا لتقديم هذا النوع من التراخيص في عدد من الدول؛ حيث تضع شروطا دقيقة فيما يتعلق بزخرفة وتزيين المحال، وكذا الخدمات المتصلة بتقديم الوجبات السريعة.

ويمكن في هذا الصدد، التفريق بين ثلاثة أنواع من حقوق الامتياز وهي[20]ص 219:

ـــ حق الامتياز في مجال الإنتاج Franchise de produit؛

ـــ حق الامتياز في مجال التوزيع Franchise de distribution. ومن بين الشركات التي تستعمل هذا النوع، شركة كارفورCarrefour، كما يدخل تحت هذا النوع طريقة التصديرPiggy back التي سبق وأن تم التطرق إليها في الفرع السابق؛

ـــ حق الامتياز في مجال الخدمات Franchise de services، ومن الشركات التي تستعمل هذا النوع، شركة ماك دونا لد، هيلتون وهرتز. كما يدخل تحت هذا النوع من حقوق الامتياز عقود الإدارة.

ومن الشركات العالمية التي تستخدم عقود الامتياز كطريقة لغزو الأسواق الأجنبية شركة هوليداي العالمية للفنادق، وشركة Kentucky Fried Chichen لاستئجار السيارات وشركتي كوكاكولا وبيبسي.

3.2. عقود تسليم المفتاح Clé en main: ترتبط عقود تسليم المفتاح ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية وخاصة دول الشرق الأوسط؛ حيث تلتزم شركة دولية ببناء مشروع متكامل حتى مرحلة التشغيل وتسليمه إلى المالك. وقد تلتزم الشركة أيضا بتدريب العاملين والفنيين لتشغيل المشروع وإمداده بالمعدات والآلات اللازمة للتشغيل.

ومن أمثلة عقود تسليم المفتاح في الدول النامية قيام شركة مقاولات دولية ببناء مستشفى وتجهيزه بكافة الأجهزة والمعدات اللازمة للتشغيل وتسليمه إلى الحكومة، أو

قيامها ببناء قاعة مؤتمرات أو فندق أو غيره من المشروعات الكبرى وتسليمه إلى الحكومة[2]ص 60.

4.2. أساليب أخرى: و من ذلك ما يلي:

ـــ **مشروعات التجميع (تحويل التكنولوجيا للطرف الأجنبي ليقوم بتركيبه إلى منتج نهائي)أو ما يطلق عليه اسم التصدير المقنع**: تقوم الفكرة هنا، على قيام الطرف الأجنبي والذي يطلق عليه اسم المقاول من الباطن، بتصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة إلى الطرف الثاني في البلد المحلي ويدعى الأصيل، مع التزام المقاول من الباطن بتزويد الأصيل بالتكنولوجيا المرتبطة بالتركيب النهائي للمنتج. ويهدف هذا النوع من التصدير إلى التخفيف من حدة القيود التعريفية والغير تعريفية التي عادة ما تضعها الدول في وجه السلع النهائية المستوردة وذلك بدعوى حماية الصناعة المـــحلية [15] ص 544.

ولعل المثال الذي ساقه شارل كروي Charles CROUE يوضح هذا النوع من التصدير؛ فقبل انضمام اليونان إلى الاتحاد الأوربي، كانت تطبق رسوما جمركية عالية على سوق العطور المستوردة، فما كان لمنتجي العطور في فرنسا من بديل آخر سوى الاتفاق مع مستورد يوناني ومنحت له الرخصة والتكنولوجيا اللازمة لتصنيع هذه العطور تحت العلامة التجارية الأصلية، بالإضافة إلى توريده بكافة المواد الأولية الضرورية كمستخلص Extrait العطور وغيرها.

ـــ **أسلوب Lifreding**: وهو يضم كل من عقود التصنيع وعقود الامتياز وكذا التصدير. وتعتبر شركة كوكاكولا مثالا لبعض المنشآت التي تطبق هذا الأسلوب.

3. استراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر: يمكن تصنيف الاستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين:

ـــ الاستثمار المشترك Joint Venture؛

ـــ الاستثمار المملوك بالكامل للشركة الدولية.

1.3. الاستثمار المشترك: يمكن تعريف الاستثمار المشترك بأنه شكل من أشكال التعاون بين شريك محلي وآخر أجنبي من أجل تحقيق هدف معين وفي إطار زمني محدد مع الاشتراك في الملكية والرقابة على النـــشاط [9]ص 411. ولعل الدوافع التي تقف وراء إتباع هذا الأسلوب من قبل المنظمات الدولية هي:

ـــ **عوامل اقتصادية**: شحة الموارد المالية، يضاف إليها نقص الكفاءات والخبرات المؤهلة بشكل يسمح للمنظمة الدخول في المشروع منفردة. فقد دخلت شركتا رينو Renault وفولفوهVolvo في اتفاق شراكة بينهما، وذلك بهدف تدارك العجز المالي الذي كان يعاني منه فرع شركة رينو بكولومبيا والمقدر بـــ 60 مليون فرنك فرنسي. كما تعززت أواصر التعاون بين الشركتين في السوق الأوربية، وذلك تحت وقع الضغوط الكبيرة التي كان يمارسها المنافس الياباني في نفس السوق؛

ـــ **عوامل سياسية**: كأن تضع حكومات بعض الدول المضيفة (كالصين مثلا) المساهمة في رأس مال الشركة المحلية كشرط أساسي للدخول إلى السوق المحلية؛

ـــ **عوامل بيئية**: افتقار المنظمة الدولية إلى معلومات كافية عن التركيبة الثقافية والاجتماعية للدول المستهدفة. فعلى سبيل المثال، تمتلك شركة دانون Danone فروعا بنسبة 100 بالمائة في معظم دول أوربا الشرقية، وبالمقابل فهي تتردد في انتهاج نفس الأسلوب لدى بعض دول أوربا الغربية التي تتميز ببعض المكونات الثقافية والاجتماعية تختلف عن نظيرتها في الطرف الشرقي؛ من أجل ذلك، تلجأ هذه الشركة إلى تبني استراتيجية الاستثمار المشترك مع شريك محلي لكي يساهم بمعرفته وإطلاعه بالبيئة المحلية، بينما تساهم شركة دانون بالتكنولوجيا المتقدمة والمعرفة الفنية بالمنتج.

ومن الأمثلة الواضحة حول استراتيجية الاستثمار المشترك، الاتفاق الذي أبرم بين شركة ميشلان Michelin وشركة تايلندية أخرى بهدف تحقيق التعاون بينهما في مجال صناعة العجلات المطاطية وتسويقها إلى جنوب وشرق آسيا. كما أبرمت شركة بيجو Peugeot اتفاق تعاون مع شركة صينية قصد التسهيل للشركة الأولى بالتوغل في السوق الصينية.

وتواجه استراتيجية الاستثمار المشترك أكبر مشكل يتمثل في اختيار الشريك المناسب، ومثل الزواج كثيرا ما تنتهي المشروعات المشتركة بالانفصال وذلك إذا أحس أحد الطرفين أنه يمكن الاستفادة أكثر بانتهاء العلاقة. وهو ما حدث بالفعل بين شركة إي بي أم IBM الأمريكية مع شريكها البرازيلي، وذلك بسبب تعارض المصلحة بين الطرفين؛ ففي الوقت الذي كان الشريك الأمريكي يرغب في إعادة استثمار Réinvestir الأرباح المحصل عليها، كان الشريك البرازيلي يريد قبض Encaisser تلك الأرباح، مما اضطر الجانبان إلى توقيع طلاق بالتراضي بينهما.

2.3. الاستثمار المملوك بالكامل للشركة الدولية: تتلخص الدوافع التي تحث الشركات الدولية على إتباع هذا الأسلوب في ما يلي [24] ص 37:

ـــ قد يتعذر على الشركة القيام بإنتاج كميات بالقدر المطلوب من المنتج لتغطية السوق المحلي انطلاقا من البلد الأم؛

ـــ أو قد يتعذر عليها القيام ببيع كميات كافية من المنتج لوجود حائل مثل العراقيل الجمركية أو لطبيعة المنتج نفسه مثل الألبان ومشتقاته؛

ـــ رغبة الشركة في الاستفادة من المزايا النسبية الموجودة في الدول المستهدفة، لا سيما في الدول النامية التي تعرف بالأيدي العاملة الرخيصة. ولعل المثال الخاص بشركة « اسلور Essilor » المختصة في صناعة الزجاج العضوي يوضح ذلك؛ فعلى الرغم من رغبة الشركة في توسيع نشاطها انطلاقا من فرعها المتواجد بولاية فلوريدا الأمريكية، إلا أنها آثرت مع ذلك إقامة مصنع جديد لها في المكسيك. ومن البديهي، تعد التكاليف المنخفضة للأيدي العاملة المكسيكية مقارنة بنظيرتها الأمريكية، وكذا التحفيزات الضريبية والجمركية المقدمة من قبل الحكومة المكسيكية كلها عوامل تقف وراء تفضيل الشركة للسوق المكسيكية على السوق الأمريكية؛

ـــ الرغبة في الحصول على مزايا تنافسية عن طريق تواجدها في السوق المحلي وقربها من المستهلك النهائي، وبالتالي اكتساب مرونة أكبر في تعديل مجهوداتها التسويقية لمواجهة تفضيلات المستهلك لاسيما في الدول المتقدمة.

وعلى الرغم من الصورة الذهنية الحسنة التي يخلقها الاستثمار المباشر عن الشركة الدولية، وذلك على الأقل من حيث توفيرها لمناصب الشغل لأبناء البلد المضيف، إلا أن هذا النوع من الاستثمارات يحتاج إلى موارد رأسمالية وإدارية ضخمة، وكلما زادت هذه الاستثمارات زادت معها درجة المخاطر التي تتعرض لها الشركة. ويدل ذلك أيضا، على أن الاستثمار المباشر يحتاج إلى درجة عالية من التخطيط الاستراتيجي لتقرير مدى صلاحيته.

ومن الأمثلة الشائعة حول هذا النوع من الاستثمارات، قيام شركة بيجو Peugeot بإنشاء فرع إنتاجي لها في نيجيريا [16]ص 362. وقد سمح هذا الاستثمار بتجاوز عدد من المشاكل التي كانت عالقة ومنها:

* مشكل الضمان؛ * خدمات البيع وما بعد البيع؛
* قطع الغيار؛ * المراقبة التقنية للسيارات.

بالإضافة إلى ذلك، فقد سمح هذا الفرع الصناعي بالاستفادة من التكلفة المنخفضة لليد العاملة النيجيرية. هذا وقد أدى قيام شركة « بل Bel » المختصة في صناعة الجبن بشراء مصنع لها في القاهرة إلى تحقيق مزايا تنافسية في السعر، وذلك بفضل تسويق منتجها المعروف باسم " البقرة الضاحكة " والذي كان يخضع إلى رسوم جمركية عالية قبل إنشاء هذا الفرع [7]ص 166.

خامسا: التوفيق بين التسويق المحلي والتسويق الكوني عند إعداد المزيج التسويقي الدولي

قد يكون من المفيد في هذه الدراسة، اقتراح مدخل يمكن للمؤسسات الجزائرية من خلاله التوفيق بين الكونية والمحلية. و لعله من المفيد أيضا، التذكير بوجود العديد من الاختلافات العميقة بين البلدان من حيث الأذواق، عادات الشراء، البيئة الثقافية، البيئة السياسية...، ولكن في الوقت نفسه توجد العديد من المؤشرات و الشواهد التي تثبت وجود تجانس وتقارب كبير في الأذواق والرغبات، مما يستلزم تنسيقا وتوحيدا للأدوات التسويقية على المستوى الكوني[20]ص 689.

وعليه، يمكن اقتراح استراتيجية تسويقية كونية تتسم بالمرونة والتكامل؛ وذلك تبعا للمواقف التي تمليها الظروف في كل دولة. وعلى هذا الأساس، يفترض أن تتصف كل منظمة تتعامل في السوق الدولية بالشمول وبعد النظر. وفي هذا الخصوص تحتاج الشركات إلى عقد موازنة بين درجة أكبر من الكونية ودرجة أقل من الكونية، فلا يجب على المنظمة أن تستخدم استراتيجية أقل كونية من التي توفره الصناعة التي تنتمي إليها. ومن ناحية أخرى، يجب أن تتجنب المنظمة إتباع استراتيجية أكثر كونية بالنسبة لما توفره الصناعة التي تنتمي إليها [18]ص 234.

فالأمر هنا لا يتعلق بتطبيق توحيد وتنميط محض وجامد Pure et Dure ولكن تسعى المنظمة إلى سلوك منهج التنميط كلما سمحت لها الظروف بذلك، وانتفت جميع العوائق التي تحول دونه[14]ص 274.

فبالنسبة لبعض السلع والخدمات الاستهلاكية التي قد يقوم المستهلك بشرائها عند تواجده بالخارج مثلما يقوم بشرائها في بلده الأصل؛ قد يكون من الضروري توحيد مواصفات المنتج للاحتفاظ بولاء المستهلك. ومن أمثلة هذه السلع أمواس جليت، سجائر مارلبورو ومشروبات كوكاكولا وبيبسى. كما يمكن للشركة أن تقوم بتسويق المنتج بتركيبات مختلفة باستخدام نفس الاسم المميز.

هذا فيما يخص التنميط وفقا لطبيعة السلعة، أما فيما يخص درجة تنميط أو تعديل استراتيجية التسويق الكونية أو عناصر المزيج التسويقي الكوني، فهي تختلف من عنصر إلى آخر. فقد يكون من السهل توحيد بعض القرارات الاستراتيجية مثل تموضع المنتج Le positionnement de produit في كل الدول، بينما يصعب توحيد بعض العناصر التكتيكية للمزيج التسويقي مثل تنشيط المبيعات وسياسة التوزيع [19] ص 692.

وتعتبر الشركات اليابانية نموذجا جيدا لهذا التوازن بين الكونية والمحلية؛ حيث تنظر هذه الشركات إلى العالم كله كوحـــدة واحدة وتقوم بعمل استثـــماراتها وتمويل عمليـــاتها وشراء إمداداتها أينما أمكنها تحقيق ذلك بأكفأ الطرق[21] ص 224. والواقع أن الأسلوب الياباني قد أطلق عليه مصطلح « glocalization » أو المزج بين الكونية والمحلية؛ حيث تقوم الشركات اليابانية باتخاذ قرارات كونية في القضايا الاستراتيجية مثل تصميم وتطوير المنتج وإجراء البحوث، ولكنها تمنح الوحدات المحلية الحرية في اتخاذ القرارات التكتيكية مثل تسعير المنتج وتغليفه. كما تعتبر صناعة السيارات في هذا البلد نموذجا آخر للتسويق الكوني المتوازن؛ حيث يقوم بعض صانعي السيارات بتصميم السيارة في كاليفورنيا على أن يتم تمويل إنتاجها في بورصة نيويورك، وتصنيع نموذج للسيارة في ورذنج بالمملكة المتحدة، بينما يتم تجميع أجزائها في المكسيك مستخدمة في ذلك الكترونيات مصنوعة في اليابان.

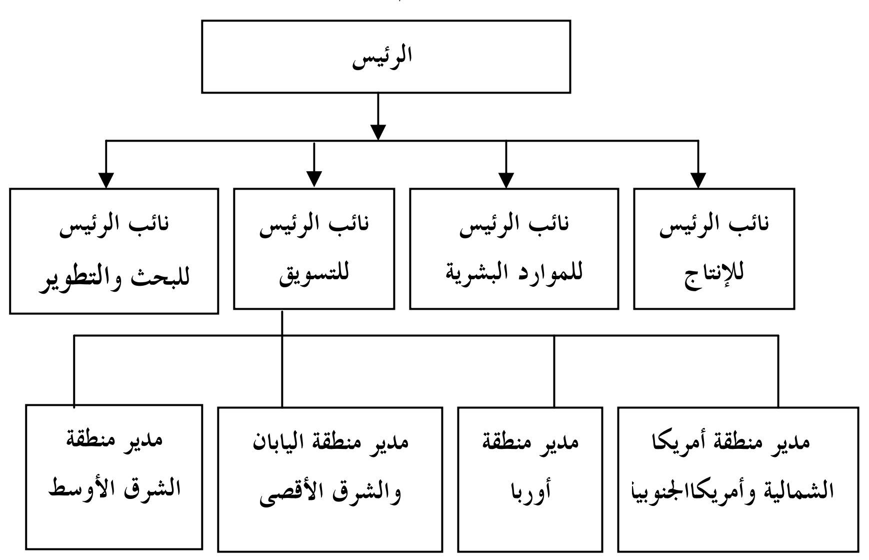
سادسا: تنفيذ استراتيجية التسويق الدولي واختيار الهيكل التنظيمي

يسعى المضمون التنظيمي للتسويق الدولي، إلى تصميم الهيكل التنظيمي الذي يساعد الشركة الدولية على التجاوب مع الاختلافات الموجودة في البيئات الدولية المختلفة. ولتحقيق هذا المسعى، يمكن اقتراح ثلاث بدائل مختلفة للهيكل التنظيمي للمنظمة الدولية وهي:

1.مصلحة التصدير Service Export : تفضل المنظمات هذا النوع من التنظيم في الحالة التي يكون نشاط التصدير فيها ثانويا بالمقارنة مع نشاطها الرئيسي وليكن إشباع السوق المحلية [19] ص 697. بعبارة أخرى، يصلح هذا البديل في الشركات التي يكون حجم مبيعاتها في الأسواق الخارجية ضئيل ولا يوجد لديها خطوط إنتاج للتصدير دائمة. وعليه، فإن شركة مثل نستله السويسرية أكبر منتج للأغذية في العالم والتي يصل حجم أعمالها في السوق الخارجية 98 بالمائة من إجمالي رقم أعمالها الكلي، تحتاج إلى هيكل تنظيمي يسمح لها باستغلال الفرص في الأسواق العالمية. بينما شركة مثل هيرشي الأمريكية والتي تتركز عملياتها في سوقها المحلي لا تحتاج إلى هيكل تنظيمي معقد لاستغلال الفرص في هذه الأسواق[21]ص 427. ولكن مع زيادة التوسع في المبيعات الخارجية وزيادة حجمها كنسبة من إجمالي المبيعات الكلية للشركة، تصبح مصلحة التصدير غير كافية لاستيعاب وإدارة هذا التوسع في حجم العمليات الدولية.

2. القسم الدولي La Division Internationale: تلجأ المنظمات الدولية إلى هذا النوع من التنظيم، عندما تكون حجم الأعمال الدولية بنفس الوزن مع حجم الأعمال في السوق المحلية. وعموما، تصل المنظمة إلى هذا المستوى من الأعمال الدولية عن طريق أحد/ أو كل الأساليب والطرق التي تم توضيحها سابقا في غزو الأسواق الأجنبية مجتمعة، ومن بين التنظيمات الأكثر شيوعا في هذا الصدد هو التنظيم الجغرافي Entités Géographiques؛ حيث لا يتم الفصل فيه بين المعاملات الدولية والمحلية، وإنما تسعى الشركة إلى تحقيق التكامل بين عملياتها كما لو أن الحدود الجغرافية منعدمة بين دول المنطقة. ولعل المثال الخاص بسلسلة الفنادق العالمية يعتبر نموذجا جيدا لهذا النوع من التنظيم؛ حيث تقوم العديد منها بإنشاء مناطق تعرف باسم إي أم أ EA.M.E وهي تضم كل من أوربا وإفريقيا والشرق الأوسط، ويشرف على كل منطقة جغرافية رئيسا تقع على عاتقه مسؤولية إدارة العمليات اليومية، بينما يحتفظ المركز الرئيسي بمسؤولية التخطيط والرقابة لكافة المناطق الجغرافية[9]ص 419. والشكل رقم 05 يوضح الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي:

الشكل 05 : التنظيم الجغرافي[21] ص 413



وتعتبر شركة يونيون كار بيد للكيمياويات إحدى الشركات الدولية التي تتبع التنظيم الجغرافي؛ حيث يتم على مستوى المركز الرئيسي لهذه الشركة تخطيط المنتج بينما تترك أعمال التشغيل اليومية لمديري المناطق.

3. نموذج التنظيم العالمي L'entreprise globale: يتم استخدام هذا النوع من التنظيم عندما يصبح حجم العمليات الدولية يفوق بكثير حجم النشاط المحلي[19] ص 697. وتعتبر شركات مثل نستله وفيليبس وبروكتل أند قامبل Procter & Gamble نماذج لتطبيق هذا النوع من التنظيم.

وتنظر الشركات الموجهة بالعالم إلى الوحدات التابعة لها في الخارج كجزء من نظام متكامل وليس كفروع في دول أجنبية فحسب، وهي تنظر إلى العالم كله ككيان واحد على أساس متساوي، أين تصبح وظيفة التسويق وظيفة عالمية وليست إقليمية أو جغرافية كما يلاحظ فـــي الأشكال السابقة، وهي تسعى إلى انتقاء وتوظيف الأشخاص الأكفاء من دول العالم بغض النظر عن جنسياتهم، وتقوم بإنجاز عملياتها واستثمار أموالها أينما أمكنها تحقيق ذلك بأقل تكلفة ممكنة[9]ص 420. ويعتبر هذا النوع من التنظيم، من أسمى وأرقى التنظيمات التي يمكن أن تبلغها المنظمة الدولية، وهو يعبر بحق عن درجة عالية من التدويل والتي تعد في واقع الأمر ثمرة مجهودات كبيرة بذلت في جميع نواحي النشاط، ولعل أهمها، الفهم السليم والتطبيق الصحيح لآليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي.

4. تنفيذ استراتيجية التسويق الدولي: يمكن تعريف عملية التنفيذ بأنها العملية التي تسمح بترجمة الخطط التسويقية إلى أنشطة فعلية قصد تحقيق الأهداف المسطرة[9]ص 708؛ أي أن تنفيذ استراتيجية التسويق الدولي يتضمن تحديد الأعمال المختلفة التي تحتويها تلك الاستراتيجية، ثم توزيعها في صورة مهام محددة وتخصيصها على الأفراد، مع مراعاة التنسيق فيما بينما، ثم تصميم نظام المعلومات التسويقية اللازم، ورسم البرامج الواضحة للأعمال بشكل مجدول زمنيا حسب المستويات المختلفة.

سابعا: المتابعة والرقابة على أنشطة التسويق الدولي

تستهدف العملية الرقابية على أداء أنشطة التسويق الدولي التحقق من أن الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل تم الوصول إليها أو على الأقل تتجه الشركة نحو تحقيقها .بمستوى إنجاز ملائم؛ وهو ما يعني أن أهداف إدارة التسويق لها طبيعة خاصة تجعلها تختلف عن سائر الإدارات الأخرى، حيث أنها أهداف ذات بعدين وهما:

ــ بعد قصير الأجل مرتبط بتحقيق معدلات ربحية مرضية؛

ــ بعد طويل الأجل مرتبط بطموحات ملاك الشركة في الوصول إلى قيادة السوق الخارجية أو زيادة الحصة التسويقية بمعدلات متزايدة مقارنة بالمنافسين الآخرين.

ونظرا للطبيعة الخاصة لأنشطة التسويق الدولي، فإن العملية الرقابية لا بد أن تختلف تبعا من حيث العناصر الرئيسية لها وكذلك من حيث المقاييس المستخدمة للتأكد من كفاءة أداء هذه الأنشطة. بمعنى أن هنالك العديد من العناصر الواجب توافرها في العملية الرقابية بغض النظر عن النشاط الذي يتم مراقبته مثل أن تكون الرقابة شاملة كافة أوجه النشاط وأن تحتوي على معايير واقعية ومرتبطة بالأهداف المحددة في الخطة وأن تكون هذه المعايير مفهومة لدى الأفراد القائمين بتطبيقها. غير أن هنالك عناصر أخرى مرتبطة بالتسويق الدولي دون غيره من الأنشطة لما لهذا النشاط من طبيعة خاصة تستلزم توافر عناصر رقابية تتلاءم مع هذه الطبيعة.

خاتمة

تحقق المؤسسات الجزائرية التي تريد دفع صادراتها على هدى من التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي، العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤيا المستقبلية قصد التقليل من هامش الخطأ في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الدولية، ومنها ما يرتبط بقدرة المؤسسة الجزائرية على التفاعل مع بيئتها، وذلك بهدف التخفيف من أثر المخاطر البيئية.

وإذا كان التصدير يمثل المرحلة الأولى من مراحل تدويل المؤسسة، فإن التسويق الدولي يثبت ويدعم العقلية الكونية في أرجاء المؤسسة، تلك العقلية التي تسمو فوق جنسية الدولة المضيفة وجنسية الدولة الأم.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في ترقية تطوير التعامل بتقنية التسويق الدولي لدفع صادرات المؤسسات الجزائرية إلى الأسواق الدولية:

ـــ إنشاء شبكة معلوماتية وطنية حول الأسواق الخارجية، تكون بمثابة قاعدة معطيات تزود المؤسسات الجزائرية بالفرص المتاحة عن طريق التنقيب عن فرص التصدير، وإعادة توزيع واختيار المناطق الاقتصادية للصادرات؛ حيث تشير بعض الدراسات إلى وجود منتجات وطنية قابلة للمنافسة ولكنها فشلت لضعف القنوات التسويقية؛

ـــ المزج بين التسويق الكوني (التنميط) والتسويق المحلي (التعديل) عند إعداد المزيج التسويقي الدولي لكونه أكثر انسجاما مع موارد المؤسسة الجزائرية لاسيما الصغيرة والمتوسطة (PME & PMI)؛

ـــ على المؤسسات الجزائرية متابعة مدى جاذبية الدول المضيفة ومدى قدرة هذه المؤسسات على منافسة المنتجات الأخرى عن طريق تحليل وتشخيص مواطن القوة

والضعف الكامنة، فضلا عن التنبؤ واستشعار الفرص والتهديدات. والحقيقة أن ذلك هو القلب النابض للتخطيط الاستراتيجي؛

ــ نظرا للتكلفة العالية للمعلومات التسويقية في الأسواق الدولية، لا بد من تركيز الجهود على جودة ونوعية المعلومات؛ فالعبرة ليست بحجم المعلومات وغزارتها، وإنما بمدى موافقة وملاءمة المعلومة للمسوق الدولي، من حيث مضمونها وتوقيت بلوغها؛

ــ الاهتمام بالمزايا التي تحققها اقتصاديات الحجم الكبير في تخفيض تكاليف الإنتاج، وذلك عن طريق تشغيل كامل للموارد المتوفرة لإنتاج أكبر قدر ممكن، وتصدير الفائض منه إلى الخارج وعرضه بأسعار تنافسية؛

ــ التكفل بتحسين المنشآت القاعدية للموانئ الجزائرية التي لا تتوافق مع المعايير الدولية للتصدير؛

ــ الاهتمام بالأسواق الأكثر قربا والأكبر حجما وتلك التي يكون بين دولها وبين حكوماتنا اتفاقيات تجارية ميسرة لتبادل التجاري؛

ــ لا بد من وجود إرادة سياسية لتسريع عملية تأهيل المؤسسات الجزائرية لجعلها قادرة على المنافسة بدل التستر وراء الإجراءات الحمائية، ومن الضروري أن تنبع هذه المجهودات من استراتيجية واضحة المعالم ومبنية على منهج واضح وموجهة بأهداف قابلة للقياس على الصعيدين المحلي والدولي.

إن دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي حيز التطبيق، والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، يمكن أن يشكل فرصة للمؤسسات الجزائرية التي تحسن استغلالها، وذلك عن طريق الاستفادة من الإعفاءات الجمركية على المواد الأولية التي تدخل كمكون أساسي في الصناعات الوطنية، خاصة إذا علمنا بأن جل هاته الصناعات لا زالت تعتمد على الاتحاد الأوربي في تموين مدخلاتها، بل إن مرونة الإنتاج بالنسبة للواردات مرتفعة وتقدر بــ 1,9، مما يسمح بتخفيض تكلفة المنتج وعرضه بأسعار تنافسية على الصعيد المحلي والدولي.

الهوامش

1- تصريح وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لجريدة الخبر، عنوان النقال " اتفاق الشراكة كارثة على الاقتصاد الوطني "، العدد 4477، 18 أوت 2005.
2- صليصالي حفيظ، " تراجع مستمر لمبيعات المؤسسة الجزائرية المنتجة "، جريدة الخبر، العدد 1157، 26 جويلية 2005.
3- KOTLER Philip, Le Marketing selon KOTLER, Village Mondial, Paris, 1999.
4- أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
5- فلاح أحمد التسويق الدولي في عالم متغير: مدخل ديناميكي — استراتيجي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
6- عبد المحسن توفيق محمد، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2000.
7- PASCO Corinne, Marketing international, Dunod, Paris, 3[eme] edition, 2000.
8- السيد محمد إسماعيل، أساسيات بحوث التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002.
9- KOTLER Philip & DUBOIS Bernard, Marketing-Management, Edition Pearson, Paris, 11[eme] edition, 2003.
10- لعلاوي عمر، الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في محيط تنافسي، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، 2004.
11- HAMADOUCHE Ahmed, Méthodes et outils d'analyse stratégique, Les éditions chihab, Eyrolles, 1996.
12- TRINQUECOSTE (Jean-François), « Marketing stratégique », Economica, Paris, 2[eme] édition, Tome 02, 1997.
13- URBAN Sabin, Management International, Editions litec, Paris, 1993.
14- LAMBIN Jacques, Le marketing stratégique, Ediscience international, Paris, 2[eme] édition, 1989.
15- ATAMER Turguil, Diagnostic et décision stratégique, Dunod, Paris, 2[eme] édition, 1998.
16- CROUE Charles, Marketing International, De Boeck université, Brexelles, 3[eme] édition, 1999.
17- JOFFRE Patrick, Comprendre la mondialisation de l'entreprise, Economica, Paris, 1994.
18- A.MEZAACHE, « Le franchising : une opportunité pour la création d'entreprise », PME Magazine, Revue mensuel éditée à Alger, N°11, Mai 2003.
19- LENDREVIE Jacques & LINDON Denis, Mercator, Dalloz gestion, Paris, 6[eme] édition, 2000.
20- MARTINET Alain Charles, Stratégie, Vuibert gestion, Paris, 1994.
21- خير الدين عمرو حسن، التسويق الدولي، دار الكتب، مصر، 1996.
22- النجار فريد، التحالفات الاستراتيجية: من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 1999.

23- DOZ Yves & HAMEL Gary, Traduit par PAVILLET Marie, L'avantage des alliances, Dunod, Paris, 2000.
24- LAFAY Gérard, Comprendre la mondialisation, Economica, Paris, 3[eme] édition, 1999.